中国新型智库的战略定位与运营模式

柯银斌

中国与全球化智库　北京　100004

摘要：［目的/意义］为中国新型智库建设提供战略定位与运营模式的分析框架和方法论，有助于中国新型智库的战略设计和运营管理。**［方法/过程］**本文借用工商管理学中的商业模式理论和方法，结合中国不同类型智库的特点，提出中国新型智库战略定位与运营模式的分析框架和方法论。**［结果/结论］**战略定位解决“做什么”的问题，目的在于“做正确的事”，涉及服务对象、研究领域、研究地域、功能选择四个要素及其组合。运营模式解决“怎么做”的问题，目的在于“正确地做事”，涉及资金来源、核心资源、关键活动、合作伙伴、成本结构五个要素及其组合。

关键词：中国新型智库;战略定位;运营模式

分类号：C932.4

DOI：

战略定位与运营模式是中国新型智库建设的现实性课题。战略定位是指智库发展的目标及方向、研究领域及功能的选择，主要涉及“做什么”的决策；运营模式是指智库如何运用资源和能力去实现战略定位的途径和方式，主要涉及“怎么做”的决策。作为公共政策研究咨询机构，智库既不是通常意义上的学术研究机构，也不是通常意义上

的咨询顾问公司。在所有组织中，作为盈利组织的企业是战略与运营的先行者和实践者，智库建设可借鉴企业战略与运营的理论和方法，提升自身管理能力和水平，扩大自身的决策影响力和社会影响力。

1　新型智库的界定

根据官方的定义，中国特色新型智库是以战略问题和公共政策为主要研究对象、以服务党和政府科学民主依法决策为宗旨的非营利性研究咨询机构[1]。

落实到战略与运营层面，笔者认为，中国新型智库要在新的环境中（政治多极化、经济全球化、社会信息化、文化多样性）采用创新性的战略定位与运营模式，为服务对象提供具有前瞻性、高质量的思想产品。本文主要探讨创新性的战略定位与运营模式。

为了更清晰地界定“新型智库是什么”，有必要从反向视角讨论“新型智库不是什么”。从目前的情况看，有些人往往把智库与学术研究机构、咨询顾问公司相混淆。这三者之间既有区别，也有共同点（见表 1）。

表 1　新型智库与学术研究机构、咨询顾问公司对比

Table1 New think tanks and academic research institutions, consulting companies

	学术研究机构	新型智库	咨询顾问公司
性质	非营利	非营利	营利

目的	增加新知识	提出新战略政策	满足客户需求
服务对象	学术同行	党政部门/媒体	委托客户
研究对象	理论或实践问题	战略/公共政策问题	客户提出的问题
研究方法	1.单学科为主 2.文献为主 3.个人为主	1.多学科为主 2.调查/访谈为主 3.团队为主	1.多学科为主 2.调查/访谈为主 3.团队为主
成果形式	论文/著作 公开	研究报告/内参 公开/非公开	咨询报告 非公开
研究层次	基础/应用	开发/应用	开发
人员能力	苦读/思考/写作	编辑/转化/撰写	调研/撰写/陈述

笔者认为，智库不是学术研究机构，但其研究成果必须以学术研究为根基，学术研究机构可以具有智库功能；智库不是咨询顾问公司，但其战略与运营须学习借鉴咨询顾问公司，咨询顾问公司也可以具有智库功能。

2 商业模式的要素

探讨新型智库的战略定位与运营模式，有两种方法：一是从中国新型智库的实践中进行归纳和总结；二是从其他组织借鉴和移植。由于中国新型智库建设刚刚起步，其实践中可归纳总结的内容并不多，所以，只有采取从其他组织借鉴和移植的方法。

从哪类组织借鉴合适呢？人类社会有政治组织、经济组织和社会

组织，这些组织都存在战略定位与运营模式的选择问题。无论是从组织实践，还是从理论研究来看，作为经济组织的公司企业不仅拥有丰富的实践和理论成果，而且影响了其他组织。所以，本文选择公司企业作为新型智库的借鉴学习对象。

关于公司企业，国内外已有丰富的实践和理论，并形成了工商管理这门学科。笔者认为，工商管理学中的商业模式理论和方法，对新型智库战略定位与运营模式的借鉴价值最大，因为“商业模式描述了企业如何创造价值、传递价值和获得价值的基本原理”[2]。

商业模式可由 9 个要素进行描述，它们分别是：(1)客户细分(CS)，企业或机构所服务的一个或多个客户分类群体；(2)价值主张(VP)，通过价值主张来解决客户难题和满足客户需求；(3)渠道通路(CH)，通过沟通、分销和销售渠道向客户传递价值主张；(4)客户关系(CR)，在每一个客户细分市场建立和维护客户关系；（5）收入来源（R$），收入来源产生于成功提供给客户的价值主张；（6）核心资源（KR），提供和交付先前描述要素所必备的重要资产；（7）关键业务（KA），通过执行一些关键业务活动，运转商业模式；（8）重要合作（KP），有些业务要外包，而另外一些资源需要从企业外部获得；（9）成本结构（C$），商业模式上述要素所引发的成本构成[2]。

本文结合中国新型智库的特点，把上述商业模式 9 个要素进行移植或重新定义，探讨中国新型智库的战略定位与运营模式。

3　战略定位：做正确的事

对特定的智库而言，其战略定位应有三个步骤：（1）全面了解智库战略定位的可能空间；（2）根据特定智库的实际情况，设定战略定位的基本准则；（3）依据基本准则，在可能空间中选择特定智库的定位。

3.1　战略定位的可能空间

智库战略定位的可能空间可用 2 个矩阵、4 个维度来描述：一是服务对象/功能实现矩阵，即向谁提供思想产品，实现什么样的功能。这相当于商业模式中的客户细分（见表 2）。

表 2　战略定位的服务对象/功能实现矩阵

Table2 Service object and function realization of strategic positioning matrix

	咨政建言	理论创新	舆论引导	社会服务	公共外交
党政部门					
大众传媒					
创办机构					
智库同行					
外国机构					

两办文件虽然明确指出了中国特色新型智库的服务对象是“党和政府”，但其功能又包括咨政建言、理论创新、舆论引导、社会服务和公共外交。因此，中国智库的实际服务对象除“党和政府”外，还应包括大众传媒、创办机构/理事单位、智库同行/社会精英、外国机构（智库/媒体等）。二是研究内容的领域/地域矩阵，即提供什么样

的思想产品。这相当于商业模式中的价值主张，解决服务对象的难题或满足服务对象的需求（见表 3）。

表 3　战略定位的领域/地域矩阵

Table3 Strategic positioning domain and region matrix

	本市	本省	中国	亚洲	世界
经济/科技					
政治/政党					
社会/NGO					
文化/教育					
生态/环境					
国际问题					

以上两个矩阵中的空格就是智库定位的可能空间。对国家智库体系而言，以上所有的可能空间都应该被覆盖，这就是“布局合理”；对某种类型的智库而言，应有所为有所不为，这就是“特色鲜明”；对某个特定的智库而言，综合型智库的空间大些，专业型智库的空间小些，这就是“定位明晰”。只有这样，才能“统筹推进党政部门、社科院、党校行政学院、高校、军队、科研院所和企业、社会智库协调发展，形成定位明晰、特色鲜明、规模适度、布局合理的中国特色新型智库体系”[3]。

3.2　战略定位的基本准则

如何在上述可能空间中确定某个特定智库的位置，这就需要具体情况具体分析。首先，需要了解和掌握战略定位的基本准则，见图 1。

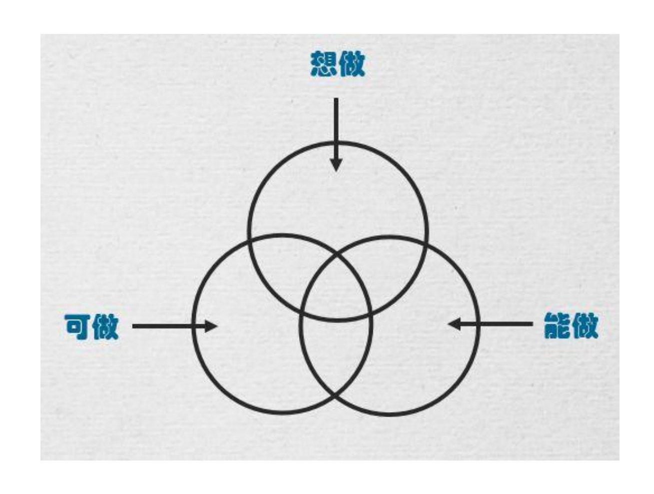


图 1　战略定位的基本准则

Figure1 Basic rules of strategic positioning

基本准则就是：（1）逐一分析“想做”“可做”和“能做”，并列出明细清单；（2）将三份清单进行对照，找出每两个和三个清单中的共同点；（3）作出该作的决定，即战略定位=想做+可做+能做。“想做”由特定智库的主观愿望决定；“可做”由法律法规及政策所决定；“能做”取决于特定智库的资源和能力。

在中国目前情况下，“可做”范围较大，因此，战略定位主要取决于“想做”与“能做”之间的匹配。从逻辑上讲，这种匹配存在三种情形：一是“想做”的工作多于“能做”的工作，这种情形最为常见；二是“想做”与“能做”的工作基本匹配，这是稳健类组织的情形；三是“想做”的事少于“能做”的工作，这是保守类组织的情形。具体到中国智库发展的实际情况，本文主要就第一种情形探讨如何进行战略定位。

首先，在“想做”之后，要清晰地了解其资源和能力要求；然后，把这种资源和能力要求与现有的资源和能力水平进行比照，找出其中的资源和能力差距，即要求“有”但实际并“没有”的资源和能力是

什么；最后，分析讨论缩小上述差距的方法。

这些方法主要有两类：一是通过合作，借用其他组织的资源和能力，以弥补本智库的不足。如果借用的资源和能力能够满足“想做”工作的要求，那么“想做”与“能做”之间就实现了匹配。但大多数情况是，有些资源和能力是难以或无法通过合作获取的，比如其他组织的核心资源和能力。因此，我们必须采用第二类方法，即是通过“干中学”，在从事该项工作的过程中，本智库不断积累资源和提升能力。当学习的速度及成果大于或等于该项工作的要求时，这项“想做”的工作就成为“能做”的工作，两者之间实现了匹配，进而实现其战略定位。

战略定位是中国新型智库建设的首要问题。定位合适的话，智库将沿着正确的目标、方向和路线不断发展；定位不合适的话，智库发展就会无目标、无方向，资源投入再多，也难以取得预期的成效。

3.3 察哈尔学会的战略定位

为了有利于读者在实践中掌握以上定位思路方法，本文以笔者曾任职的察哈尔学会为例进行说明。2009 年 10 月，察哈尔学会由韩方明博士创办成立，笔者担任秘书长。创办之时，察哈尔学会就自我定义为一家智库，打算从事国际危机问题的研究，为中国政府提供危机解决方案。但是，2009 年底，全国政协外事委员会决定创办一本以公共外交为主题的工作性杂志，并指定外事委员会副主任兼公共外交小组召集人韩方明具体负责。经过商定，这本杂志名称为《公共外交通讯》（第 2 期开始更名为《公共外交季刊》），由全国政协外事委员

会主办，察哈尔学会承办，外交学院学术支持。这时，察哈尔学会的战略定位就发生了变化，主要研究领域为公共外交，涉及中国与主要大国（美国、日本、欧洲国家等）的公共外交，工作内容是在中国开展公共外交研究与推广，主要使命为推动中国公共外交事业的发展。服务对象包括中央政府各部委、地方政府外事管理部门、国内外交与国际关系学界，以及国际问题主流媒体等，主要功能包括舆论引导、咨政建言和社会服务，基本不涉及理论创新和公共外交。

除创会主席韩方明个人的资源和能力外，察哈尔学会当初无任何其他资源和能力，实现上述战略定位的资源和能力严重不足。要解决此问题首先是借用，借助全国政协外事委员会的政治地位和委员们的智力资源，借助外交学院的品牌和学术资源。同时，邀请一大批国内外交与国际关系学界的公共外交研究先行者（赵可金、王义桅等人）加入学会担任高级研究员，开展公共外交的研究工作。其次是学习，秘书处工作人员不仅要学习公共外交知识，而且要学习理论知识的推广和传播。实践表明，以上借用和学习的方法，较好地实现了学会的战略定位。

2012 年十八大报告中明确提出"大力推动公共外交与人文交流"，这表明，公共外交已成为国家对外战略的内容之一。2013 年初，根据韩方明博士的指示，学会研究领域新增"和平学"，同时向国际化方向发展。由此，学会战略定位发生变化。同时，学会又再次面临资源和能力不足的问题。

还是采取借用与学习的方法。学会邀请中国和平学研究的代表人

物刘成教授加盟，刘成教授提供了全部的学术资源和人脉资源。学会专门成立“外国智库国际化案例研究”课题组，学习外国智库国际化的经验。同时，动员国际咨询委员会成员和高级研究员们，不仅为学会国际化出谋划策，而且亲自参与国际交流与合作。在 2010 年至 2012 年积累的资源和能力的基础上，察哈尔学会又从 2013 年开始，依据战略定位的调整要求，新增了和平学研究与国际化发展所需要的资源和能力。实践再次表明，借用和学习仍然是弥补资源和能力不足的有效方法，可以助力战略定位的实现。

2016 年 1 月 27 日，美国宾夕法尼亚大学全球智库与公民项目(TTCSP)发布《全球智库报告 2015》。察哈尔学会进入其中的四个排行榜。在全球对外政策与国际事务顶级智库排行榜中居第 108 位（共 133 家），在全球最佳独立智库排行榜中居第 45 位（共 144 家），在中印日韩顶级智库排行榜中居第 55 位（共 65 家），在中国顶级智库排行榜中居第 20 位（共 35 家）。

4 运营模式：正确地做事

战略定位解决“做什么”的问题，目的在于“做正确的事”；运营模式解决“怎么做”的问题，目的在于“正确地做事”。借用商业模式理论和方法，本文结合中国新型智库的具体情况，把智库运营模式归纳为资金来源、核心资源、关键活动、合作伙伴、成本结构五个要素及其组合。

4.1 资金来源：多渠道、可持续

企业依靠收入产生的现金流维持生存，依靠收入减去成本之后的利润再投入取得发展。智库与企业不同，作为非营利组织，它没有收入或只有少量的收入，需要持续不断的资金供应才能生存和发展。

智库的融资模式主要有以下五种：政府资助、社会捐赠、市场化运作收益、PPP 模式和委托研究项目经费[4]。

在中国，不同类型的智库，其资金来源各有不同。官方智库资金来源以政府财政拨款、政府委托研究项目经费为主，高校智库和社会智库则以社会捐赠、市场化运作收益为主，企业智库以创办企业提供资金为主。

不同类型的智库，其资金压力也各有不同。官方智库和企业智库一般有资金保障，压力最小；高校智库差别较大，著名高校创办的智库较容易获得社会捐赠，资金压力不大。一般高校创办的智库寻求社会捐赠难度较大，资金压力大。资金压力最大的是社会智库，其创办人或负责人必须把筹集资金作为头等大事。

根据笔者的观察，中国社会智库的资金来源渠道主要有：

4.1.1 社会捐赠，主要是企业和个人的捐赠 这取决于智库创办人的人脉资源和号召力（尤其在创办初期），以及智库本身的品牌影响力。捐赠的方式可以多样化，比如针对某个研究项目或活动的临时捐赠，收取理事年费的长期固定捐赠，与捐赠机构合办活动的捐赠。从可持续发展来看，社会智库成立理事会收取理事年费的方式是今后的方向。条件成熟时，社会智库或创办人应考虑设立专门的基金会，用基金收益支付智库的发展。

4.1.2 委托研究项目经费 委托方提出研究项目并提供研究经费，社会智库承担研究项目并获取资金。这取决于社会智库在某个研究领域的研究实力及影响力，这种实力和影响力不是一天一年就有，而是需要多年的积累才能形成，需要研究领域的代表性人物，需要智库工作人员与委托方良好的沟通和优质的服务，等等。

4.1.3 市场化运作收益 主要有出版物销售收入、会议活动费收入、会员费收入，以及场地租赁收入和投资收益。这些收益的获取不仅需要社会智库拥有高质量的思想产品和活动产品，而且需要有专门的市场化运作团队（目前很少），或者需要拥有自己的物业和投资资金。这可能是中国社会智库未来获得资金的渠道之一，据外国智库的经验，这类收益占全部资金来源的比例不大，达到 20%左右就算是相当高的。

4.1.4 政府资助 政府资助有两种方式：一是政府直接拨款给智库，例如中国高端智库建设行动方案。但是，能够获得这类拨款的社会智库数量极少。二是为智库收入免税，为智库捐款的企业和个人减免税。这需要政府制定专门的税收优惠政策，进而使所有的社会智库受益。

因此，对中国社会智库而言，建立多元化的资金筹集渠道非常重要，同时，为保障其可持续发展，还需要探索理事会和基金会这样的长期固定的资金来源渠道。

4.2 核心资源：人力、数据/方法、品牌

中国新型智库的核心资源是其开展关键性活动，与其他机构合作，打造自身影响力的基础。除资金外，核心资源至少包括人力资源、数据库及独有的模型方法、以品牌为中心的声誉资产等。

4.2.1 人力资源 这是智库最有价值的资产，主要有三类：

一是专家团队。许多智库都建有专家或学术委员会，汇集了本研究领域及相关领域的知名专家学者。一般而言，专家委员会的作用主要有：确定智库的研究方向和重点，评估智库研究成果的质量，以及牵头主持研究项目。如何有效发挥这些专家学者的作用，则需要智库工作团队和研究团队的共同努力。

二是研究团队，是指具体从事研究工作的人员。官办智库的研究人员绝大多数是专职的，有时也聘请兼职人员。高校智库的研究人员主要来源于该高校的教师队伍，绝大多数为兼职人员。社会智库的研究人员以兼职为主，聘请相关研究机构的人员，也有少量的专职研究人员。专职还是兼职，各有利弊。专职人员可投入全部时间和精力，但不一定胜任全部的研究项目；兼职人员的组合可以胜任研究项目，但不会投入足够的时间和精力。社会智库研究团队的理想结构是，少量精干的专职人员和大量多学科的兼职人员。

三是工作团队，是指全职从事智库各项管理、助理、秘书、行政工作的人员。依据智库价值链的三大环节：研究、传播、交流，工作团队至少应有相应的职能部门：（1）研究服务或学术合作部，负责专家委员会和研究团队的沟通和联络，负责研究项目的组织与管理工作等。（2）传播或媒体部，负责研究成果的对外传播，以及媒体合作关系的建立和巩固。（3）交流/活动部，负责会议活动的策划、组织和服务，负责智库负责人与服务对象机构负责人、合作伙伴负责人之间的人际交流的准备和保障工作。此外，社会智库还需要建立专门的资

金筹集部门。

以上三类团队，各有其工作内容和职责。三者之间的沟通交流合作至关重要，只有这样，才能形成一个整体，发挥其有效的作用，推动智库的不断进步和发展。

4.2.2 数据/方法资源 这是保障智库研究成果质量的重要资源，也是中国新型智库建设中急需投入但被普遍忽视的资源。这些资源必须是独有的，这样才能发挥其核心资源的作用，资源才是智库核心竞争力的基础。

目前，中国智库的研究工作主要依赖于公共信息/数据和方法，而普遍缺乏独有的数据/方法资源。数据资源主要是指研究所需要的数据库、案例库等，而且必须是电子化的。方法资源主要是指研究过程中形成的模型和方法，独家开发并且能够多次使用的。

智库主要研究公共政策和战略问题，这些问题看起来是“新”的，但类似的问题通常在历史上出现过，在外国出现过，甚至本智库之前也曾研究过。把历史上的、外国的、之前研究过的问题及对策，以数据库/案例库的形式呈现出来，不仅提高智库研究工作的效率，而且能够保障研究成果的质量。如果这些数据库/案例库是独一无二的，那将是智库的核心竞争力所在，还可以吸引其它智库前来探讨合作研究。

如何才能开发独有的数据/方法资源呢？一是应把本智库之前的研究成果及相关文献资料加以汇总并整理，形成基础。二是学习外国著名咨询顾问公司的做法，不断充实数据，开发出独有方法。三是利

用大数据技术，掌握本研究领域的前沿动态，获取数据。四是条件成熟时，与其它智库合作，共同研究，充实数据并开发方法。

4.2.3 品牌资源 同企业一样，智库品牌等无形资产也是其核心资源。拥有良好的品牌和形象，智库可以获得更多的社会捐赠，承接更多的委托研究项目，还可以吸引更优秀的专家学者加入专家团队和研究团队，吸引更称职的工作人员。

如何开发品牌资源，建立和巩固智库的良好形象？一句话：学习和借鉴企业品牌的方法，甚至可以完全照搬（但必须把企业的客户/消费者替换为智库的服务对象，把企业的产品/服务替换为智库的研究成果）。例如，我们可以学习和借鉴《品牌路线图》[5]一书中的方法，打造具有凝聚力和影响力的智库品牌。

该书作者认为，一个品牌由四个部分组成：（1）核心价值，是智库基础的价值，是我们传播所有信息的支柱。（2）核心信息，我们想要传播的关键信息，所有其它的信息都要支持它，为其增加可信度。（3）品牌个性，我们用来传播信息的总体语调和态度。品牌个性是决定我们的品牌是否被人喜欢的关键情感因素。（4）品牌标识，用来传播品牌信息和品牌个性的执行工具，包括色彩、字体、画外音、微标、版面设计、音乐等。品牌标识使我们的营销活动具有独特性。如果这些元素都能以前后一致、有凝聚力的方式传播出去，我们就拥有了构建长久、成功品牌的材料。

在实际工作中，智库可以招聘拥有企业品牌管理经验的人员加入工作团队，由其负责品牌建设。也可以聘请品牌专家和咨询公司，帮

忙建立智库品牌。

4.3 关键活动：研究、传播、交流

资源与活动是一体两面的，资源是开展某项活动所需要的条件，活动是资源发挥效用的场所。而且也是互为促进的，优质资源保证活动的质量，有效的活动能够积累和提升资源。

借用企业价值链理论，本文把智库关键活动分为三个环节：研究、传播、交流。不同的环节有其内容和方式，所有环节联结起来形成一个整体，构成智库的进步和发展。

4.3.1 研究：智库实力的基础 研究主要包括课题设计、团队组建、项目执行、成果评估与验收四个子环节。智库接受委托研究的项目，可以学习借鉴学术研究机构的科研项目管理规则、手段和方法，以及咨询顾问公司的咨询项目管理制度和方法。

智库自立的研究项目，与学术研究机构、咨询顾问公司的项目管理存在不同之处，主要表现在以下几个方面：（1）课题设计，学术研究机构的课题主要是基础性、理论性的，咨询顾问公司的课题主要是特定客户委托的具体问题，而智库自立的研究课题必须适合服务对象的需要并有一定的前瞻性，具有应用性、政策性特征，并不针对某个特定的组织。（2）成果的主要形式，学术研究成果通常以论文、著作为载体，对外公开。咨询顾问公司的成果是咨询报告，以特定问题分析和解决方案为内容，为客户量身定制，仅提供给客户。智库研究成果以研究报告/内参为载体，以公共政策为主要内容，对外公开或者不公开。（3）成果的评估与验收方式，学术研究成果以同行评估与验

收为主要方式，咨询顾问公司的报告由客户评估与验收，智库研究成果应以专家委员会及其组织的专门团队进行评估与验收。

4.3.2 传播：智库影响力的关键 影响力是评价智库的指标，包括决策影响力、学术影响力、社会影响力和国际影响力。因此，打造智库的影响力就成为智库建设的重点任务，如同竞争力之于企业。

研究实力与传播能力是智库影响力的“双轮”，研究实力是基础，传播能力是关键。没有研究基础的传播，短期可形成知名度，但无法长期形成影响力；没有传播推广的研究，最多在学术界产生影响力，而难以形成决策影响力、社会影响力和国际影响力。

传播主要是指通过大众媒体及自媒体把智库研究成果提供给目标受众群体的行为和过程。那么，如何提高智库的传播能力呢？以下做法可供考虑：（1）成立专门的传播部门，招聘专业的传播、媒体人员，全面负责智库的传播工作。（2）要求全体传播工作人员学习智库研究领域的相关知识，掌握新闻写作及传播技能，了解并遵循传播规律，善于利用传播新技术。（3）针对不同的受众群体，设立专人负责，制定适合该受众群体的传播策略并执行，包括传播主题策划、受众偏好分析、内容编辑加工、媒体合作方案等。（4）建立传播效果评估制度，每次传播活动都要进行自我评估或者受众评估或者第三方评估。根据评估结果，不断改进传播工作，提高传播能力。

4.3.3 交流：智库合作的中心 交流是指人际交流，包括不公开的工作访问交流和公开的各种类型的会议、论坛等研究成果交流。前者一般不对外传播其内容，后者通过大众传媒和自媒体进行二次传播。广义

而言，人际交流也属于传播范畴。为突出其特点和重要性，笔者将其单列为智库的一项关键活动。

交流的一方是智库负责人、研究人员或传播人员，另一方是服务对象或合作伙伴的负责人及研究人员。良好的交流沟通有利于智库与服务对象或合作伙伴建立长期稳固的关系，不良的交流将使智库研究实力和传播能力大打折扣，不利于智库影响力的提升。

交流是面对面的，要取得预期效果，需要有不同于媒体传播的策略和方法。提升智库人员的交流能力，至少需要从以下几个方面做出努力：（1）诚信守约。凡是约定好的事，必须做到。如遇不可抗力，应提前告之对方。（2）坦诚相待。言要发自内心，言行必须一致。（3）了解对方的偏好和风格，选择好交流地点和时间，尽量使用对方的话语体系。（4）学习并运用交流沟通知识和方法，经常性评估交流效果，找出不足并改进之。

4.4 合作伙伴：互学共进

运用自身的核心资源做好关键活动并不是智库工作的全部。首先，任何一家智库不会拥有从事关键活动所需要的全部资源，不会在关键活动的所有环节都拥有专长。再者，随着智库战略定位的调整，客观上需要新的核心资源和关键活动。通过合作获得需要的核心资源并共同开展关键活动，是实现新的战略定位的有效途径。最后，在全球化环境中，许多国内公共政策问题呈现出国际性、全球性的特征。对这些问题的研究更需要通过合作才能提供有效的解决方案。所以，寻找合适的合作伙伴，与其相互学习共同进步，也是智库工作的重要内容。

一般而言，某个特定智库的可能合作伙伴（除服务对象外）主要有以下类型：

（1）相同或相关研究领域的学术研究机构。该类机构的已有学术理论成果可能是智库政策研究所需要的学理基础，智库提出的新公共政策方案需要学理支持。

（2）大数据及知识管理技术提供者。中国新型智库必须不断采取新技术来提升自身的研究和传播能力，这就需要与新技术提供者建立合作伙伴关系，也不仅仅是交易购买关系。

（3）同领域/同地域的其它智库。在某个研究领域或地域中，通常会存在多家智库。人们往往认为，这些智库之间存在竞争关系。笔者认为，它们之间更需要合作。通过合作，可汇集各自优势，弥补各自不足，能够提供更高质量的智库思想产品。

（4）媒体及出版机构。智库思想产品通常需要通过大众媒体（报刊、电视、广告、网络等）及出版机构传播给目标受众群体。双方的合作质量是决定智库影响力的重要因素。

（5）外国智库及学术研究机构。中国智库与外国智库及学术研究机构之间的交流与合作，不仅是中国智库研究与传播所需要，而且还是中国智库实现公共外交功能的主要途径。

（6）相关领域的国际非政府组织。几乎所有的研究领域都有国际非政府组织，中国新型智库应把加入这些组织作为重要的工作内容。通过加入、参加会议、在会议上发言、担任中高级管理职务，逐步扩大中国智库的影响力；通过提出中国智慧和中国方案，逐步提升中国

智库的话语权。

如何选择合作伙伴并建立高质量合作关系，互学共进呢？这需要中国智库学习和掌握《合作的艺术》[6]，笔者将另文专论。

中国人民大学钟新教授等对察哈尔学会进行过专门的研究，他们在《中国社会智库发展模式及功能：以察哈尔学会为例》[7]一文中认为，多元主体合作是察哈尔学会的发展模式，并对察哈尔学会的具体合作伙伴、合作内容及方式进行了介绍、分析和研究。

4.5 成本结构：成本驱动、价值驱动、间接成本

企业商业模式中的成本结构有两种类型：一是成本驱动，目的是创造和维持最经济的成本结构，采取低价的价值主张、最大程度自动化和广泛外包。二是价值驱动，其特征是增值型价值主张和高度个性化的服务。

中国新型智库采用哪种类型，这需要根据特定智库的具体情形而定。但是，以下基本问题是需要找到答案的。

•我们运营模式中最重要的固定成本是什么？

•哪些核心资源花费最多？

•哪些关键活动花费最多？

还有，间接成本及其分摊是智库财务管理的主要难题[8]。但因笔者能力所限，这需要我们逐步摸索出一套办法。

5　结论

把企业商业模式理论与方法，移植过来研究中国新型智库的战略

定位与运营模式，是可行且有效的。

战略定位可用两个矩阵（服务对象/功能矩阵、研究领域/地域矩阵）作为分析框架，通过定位的基本准则来实现。其关键在于战略定位所需资源和能力与智库现有资源和能力之间的匹配。

运营模式的五项要素（资金来源、核心资源、关键活动、合作伙伴、成本结构）提供了全面审视智库运营问题的分析框架。特定智库可用来诊断运营中的问题，并提出合适的方案加以改进。

如同中国企业一样，在全球范围内，中国智库是后来者。后来者赶上先行者进而领先的基本途径是学习与创新，中国智库目前的主要任务是学习，既学习西方发达国家智库的经验，又要学习企业经营管理理论和经验。

---

[1] 《关于加强中国特色新型智库建设的意见》全文［EB/OL］.［2016-07-29］.http：//news.xinhuanet.com/zgjx/2015-01/21/c_133934292.htm.
[2] 亚历山大•奥斯特瓦德，伊夫•皮尼厄 著.王帅，毛心宇，严威 译.商业模式新生式［M］.北京：机械工业出版社，2016：4,7-31.
[3] 《关于加强中国特色新型智库建设的意见》全文［EB/OL］.［2016-07-29］.http：//news.xinhuanet.com/zgjx/2015-01/21/c_133934292.htm.
[4] 熊励，陆悦.中国智库融资模式的研究----来自国外知名智库的启示[J].智库理论与实践，2016,1(1):63.
[5] 迈克•莫泽 著.于洪彦，赵春晓 译.品牌路线图----打造具有凝聚力的品牌之五步曲［M］.北京：商务印书馆，2005.
[6] 埃德•里格斯比 著.唐艳，王倩芳 译.合作的艺术（第 2 版）［M］.北京：中信出版社，2003.
[7]钟新，周奕凤.中国社会智库发展模式及功能：以察哈尔学会为例［J］.智库评论（第一辑）.北京：中国社会科学文献出版社，2016：39-58.
[8] 雷蒙德•J.斯特鲁伊克 著.李刚等 译.经营智库：成熟组织的实务指南［M］.南京：江苏人民出版社，2016：147-170.

Strategic Positioning and Operation Model of China's New Think tanks

Ke Yinbin
Center for China & Globalization（CCG）

Abstract:［Purpose/significance］The paper aims to provide analysis framework and methodology for the strategic positioning and operation model of China's new think tanks so as to help them with the strategy design, operation and management.［Method/process］ In doing so, the paper has adopted the theory and methodology of business model from science of business administration, and has also taken into consideration of the characteristics of different Chinese think-tanks.［Result/conclusion］Strategy positioning solves the problem of “what to do” with the purpose of “doing the right thing”, which involves four factors, namely, service object, research field, research region and function selection, while operation model aims to solve the problem of “how to do” with the purpose of “doing things in a right way”, which involves five elements, namely, source of funding, core resources, key activities, partners, cost structure and their combination.

Key words: China's new think-tanks Strategic positioning Operation model